

日本企業のサステナビリティ経営における マネジメント・コントロール研究

——文献調査からみる現状と課題——

棚 橋 慶 太*

要 旨

近年、企業のサステナビリティ経営が注目を集めている。SDGs や ESG 投資の広がりにより、企業は ESG 課題に取り組み、持続可能な成長を目指さなければならなくなった。サステナビリティ経営を成功させるためには、組織全体が目標を共有し行動を一致させる必要があり、サステナビリティ目標の設定や進捗管理、評価を可能にするマネジメント・コントロールが重要な役割を果たす。本稿では、先行研究における理論を踏まえつつ、日本企業のサステナビリティ経営におけるマネジメント・コントロール研究について文献レビューを行った。その結果、適切なサステナビリティ戦略を立案し実行する理論研究が中心となっており、その進捗状況を的確に把握し成果を示している事例研究は進んでおらず、サステナビリティ経営におけるマネジメント・コントロールの実態やメカニズムが解明されているとは言い難い。国内外の現状を把握し、その活用及び変化を探っていくことが課題である。

キーワード：サステナビリティ、サステナビリティ経営、マネジメント・コントロール、
マネジメント・コントロール・システム

1. は じ め に

昨今、環境・社会・企業統治（Environment・Social・Governance、以下 ESG）に関する課題に取り組みながら持続可能な成長を目指す企業の「サステナビリティ経営」が注目を集めている。2015年に、SDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）が国連で採択され、また日本においても世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人（以下 GPIF）が国連の「責任投資原則」（Principal for Responsible Investment、以下 PRI）に署名したことによって、ESG に関する課題に対する企業の取り組みや経営方針に大きな影響を及ぼした。それまでは、社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下 CSR）という形で企業が主体となって社会への責任を果たすという状況だったのが、GPIF による PRI 署名を契機に、機関投資家が ESG に関する課題の解決に対して企業に動機づけしモニタリングする仕組みが定着してきている。こうした環境の変化の下、ESG に消極的な企業は、企業としてのブランディングが毀損したりサプライチェーンから排除されたりするリスクのみならず、資本市場からの資金調達に支障が生じるリスクも懸念されるようになったため、企業経営におけるサステナビリティのとらえ方が大きく変わってきた。企業経営においてサステナビリティを志向し、その要素を事業戦略に組み込んで、企業価値の向上に向けて取り組むこと

* 広島経済大学経営学部経営学科教授

が、今後の企業競争力の源泉になると考えられるようになったのである。

ESG に関する課題への取り組みには組織成員の積極的な参加が不可欠であり、組織成員の行動をコントロールするための業績評価や戦略計画などマネジメント・コントロール・システム (Management Control System, 以下 MCS) は有用であると考えられる。企業が策定する中期経営計画には、企業の戦略やビジネスモデル、投資計画に加えて、ESG に関する課題とその取り組みや達成目標など非財務情報も開示されるようになった。こうした非財務情報は投資家や株主にとって重要な投資判断の材料になっているだけでなく、組織成員に対しても企業のあり姿や ESG への取り組みの指針を示すものになっている。そこで、本稿では、ESG に関する課題に取り組みながら持続可能な成長を目指す「サステナビリティ経営」及びこれに関連する概念を整理、企業における戦略全般に関する理論研究から企業のサステナビリティ経営における研究を概観し、「サステナビリティ経営」におけるマネジメント・コントロールに関する研究の現状を把握し同研究における課題について考察する。

2. サステナビリティ経営とは

2.1 サステナビリティの定義

サステナビリティ (Sustainability: 持続可能性) とは、地球環境と人間社会が良好な関係を保ちながら共存し発展し続けていこうとする考え方であり、主に環境問題との関連において用いられる用語である。1987年に「環境と開発に関する世界委員会 (World Commission on Environment and Development, 以下 WCED)」が公表した報告書「Our Common Future (われら共有の未来)」の中で取り上げられた概念が「持続可能な開発 (sustainable development)」であり、「将来の世代のニーズを満たしつつ、現在の世代のニーズも満足させるような開発」のことである (WCED, 1987)。この概念は、環境と開発を互いに反するものではなく共存し得るものとして、環境保全を考慮した節度ある開発を重視するものである。そしてこの概念は国際的な共通理念として世界で広く普及されるようになり、現在のサステナビリティの考え方に結びついている。

サステナビリティに関連する用語として、CSR すなわち企業の社会的責任がある。サステナビリティと CSR は「よりよい社会を目指す」という意味で方向性は変わらない。しかしながら、サステナビリティは企業だけでなく国や個人など社会全体が対象となる一方、CSR は企業の事業活動に限られる。最近では、サステナビリティと CSR における投融資を別々の表現を使うことが多い。サステナビリティに重きをおく投融資をサステナブル投資あるいはサステナブル・ファイナンスといい、CSR に重きをおく投融資は社会的責任投資 (Social Responsibility Investment, 以下 SRI) という。サステナブル投資は、Global Sustainable Investment Alliance (世界持続的投資連合: 環境保護や社会問題などへの取り組みを踏まえて、企業への投資の可否を決定し持続可能な投資を普及する国際組織, 以下 GSIA) によると「ポートフォリオの選択やマネジメントにおいて、環境、社会、ガバナンスの要因 (ESG ファクター) を考慮した投資アプローチ」と定義されている (GSIA, 2020)。馬奈木 (2021) によると、企業の SRI とサステナブル投資との関係は、CSR と ESG の関係に通ずるという。すなわち、「CSR とは、企業が顧客、株主、従業員、取引先、地域社会など、企業を取り巻くさまざまな利害関係者 (ステークホルダー) からの信頼を得るための活動」(馬奈木, 2021) である一方、ESG は「サステナブル投資において投資判断材料となる企業の環境・社会・ガバナンスに関する活動や情報」(馬奈木, 2021) を指す。CSR は企業側の視点で、ESG は投資側の視点で社会的責任を見ているのである。企

業の SRI とサステナブル投資の関係も、企業は ESG に関する活動や情報を公開することによって投資家からの資金調達を可能にする一方、投資家は企業の ESG への取り組みを見て、その企業の価値向上とリスク低減という本来の投資判断を行うものとして捉えることができる。

2.2 サステナビリティ経営とサステナビリティ戦略

企業がサステナビリティに関する取り組みを推進している中で、サステナビリティ経営やサステナビリティ戦略、さらにこの両方を合わせたサステナビリティ経営戦略という言葉が使われているが、必ずしも明確に定義されているわけではない。石田（2023）は社会価値創出に取り組み企業経営に関する先行研究から5つの用語（SDGs 経営、サステナビリティ経営、CSR 経営、ESG 経営、CSV 経営）が異なる特徴があることを指摘しながら、サステナビリティ経営について「CSR 経営より長期的な視点で、幅広い範囲に渡り、かつ多くのステークホルダー¹⁾を視野に入れて企業価値向上に取り組む経営」であると定義している。CSR 経営は社会的責任や倫理性を重視するとすれば、サステナビリティ経営は CSR と同じ概念だけでなくサプライチェーンやステークホルダーなど、さらに社会価値の創造を通じて企業価値を高める経営であると考えられる。また、竹原他（2016）は「現在、サステナビリティ戦略の概念については明確な定義が存在しない」と指摘しつつ、先行研究から「企業のサステナビリティ戦略、あるいはサステナビリティ経営戦略を、触媒的イノベーションを創出させるビジョンを実現させるために、環境保全や社会的責任に経済的成功を結び付けた意思決定や行動の指針である」と定義している。事業活動を行うことは、企業自身が環境・社会問題の解決策を担う立場にあるだけでなく、これらの問題を引き起こす立場にもある。触媒的イノベーションとは、これらの問題に対しこれまでと異なるやり方で既存構造を改革し、波及効果が高く持続性に優れたソリューションを生み出す組織への支援を強化するものである。そして、環境保全や社会問題の解決を通して企業価値を高めることによって持続的成長を実現する経営あるいは戦略を、サステナビリティ戦略、あるいはサステナビリティ経営戦略であるということができる。

サステナビリティ経営やサステナビリティ戦略が重要視されるようになった背景として、改訂コーポレートガバナンス・コードにおけるサステナビリティに関する原則が盛り込まれたことが挙げられる。コーポレートガバナンス・コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、東京証券取引所が2015年に初めてわが国に導入した。2021年6月に2回目の改訂が行われ、東京証券取引所から改訂コーポレートガバナンス・コード（2021）（以下、改訂コード）が公表、施行された。この改訂コードにはサステナビリティに関する様々な規定が盛り込まれた。これは、日本の上場企業にとって、中長期的な企業価値の向上に向けて、サステナビリティを巡る課題に対しリスク・機会の両面を踏まえて積極的・能動的に対応することの重要性が高まっていることを示している。具体的には、まず「基本原則2 考え方」において企業がサステナビリティに取り組んでいくことの重要性がより強調されており、「補充原則2-3①」には「気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や構成・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理」（改訂コード）など具体的なサステナビリティを巡る課題の内容が例示され、リスク・機会の両面を踏まえて取組みの検討を深めるべきとされた。また、「補充原則3-1」でそのサステナビリティへの取組みの内容について適切に開示すべきとされ、特にプライム市場上場会社は、気候変動に関する情報について気候関連財務情報開示タスクフォース（Task

force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD と略す) またはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量の充実を進めるべきとされた。さらに、「補充原則4-2②」では取締役会はサステナビリティを巡る取組みについて基本的方針を定めるとともに、人的資本・知的財産への投資等を含む経営資源の配分などの監督を実効的に行うべきとされた。

このように、改訂コードはサステナビリティを企業活動の主要課題に位置づけることを強く求めている。経営を取り巻く環境が変化してきた中で、サステナビリティに関する取組みが企業経営におけるリスク回避となるだけでなく、サステナビリティを経営の主要課題に据えることで改めて企業に対する評価の向上につながるという捉え方へと変化している。次節では、サステナビリティを経営の軸に置いて改革し評価を向上させた事例として、株式会社丸井グループの取組みに関する研究を挙げておく。

2.3 事例：株式会社丸井グループのサステナビリティ経営

谷口(2022a)が株式会社丸井グループ(以下、丸井グループ)のサステナビリティ経営に関する事例研究とその分析を試みている。

丸井グループは、小売事業とフィンテック事業(金融)を一体としたビジネスモデルを展開する企業である。小売事業では、商業施設の賃貸・運営管理、衣料品や装飾雑貨の仕入れ販売、店舗内装、広告宣伝、ファッション物流受託、建物などの保守管理などを行っている。フィンテック事業では、クレジットカード業務、消費者ローンや家賃保証、情報システムサービス、不動産賃貸などを行っている。丸井グループは1931年に青井忠治氏が創業し、現在はその孫である青井浩氏が代表取締役社長CEOを務めている。谷口(2022a)は創業家3代目の青井浩社長を中心に丸井グループがどのようにESGへの取組みを強化してきたかを論じている。青井社長は「未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開を通じて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある」(谷口, 2022a)と、丸井グループにおけるサステナビリティ経営の進化プロセスを説明している。

創業者である青井忠治氏が重視した、個人の自己実現と企業成長とを連環させる「丸井大家族主義」の思想に基づいて、青井社長は「共感と革新にかんするケイパビリティ進化という局面での個人の自己実現が企業の成長につながる様子を理想」(谷口, 2022a)とし、その下で「顧客、取引先、従業員、将来世代、地域・社会、株主・投資家といったステークホルダーの利益としあわせの調和を意図」(谷口, 2022a)することにより、社会に配慮しながら従業員が仕事と自分の価値観を調和させることで、社会課題の解決と企業価値の向上を図るのが「丸井グループのサステナビリティ経営の要諦をなす共創の本質」(谷口, 2022a)が見いだされると主張している。具体的には、グループ間職種変更異動の制度を導入することで個人のケイパビリティ進化を図る、利益の調和を是とする「信用の共創」という価値観を共有することでインクルージョンと変化の同時実現を志向する、そして「強制から自主性へ」「やらされ感から楽しさへ」「上意下達から支援へ」などといった形で個人のイニシアチブを促進する「手挙げの文化」を奨励する、ことにより、自主性、楽しさ、支援、本業を通じて社会問題の解決、企業価値志向に特徴づけられた共有価値を発展させてきたのである。

さらに谷口(2022b)は、環境、会社、経営者そしてサステナビリティの4つの観点から、サステナビリティ経営に取り組む青井社長のDMC(Dynamic Managerial Capabilities: 経営者のダイナミック・ケイパビリティ)分析を試みている。谷口(2022b)によると、「経営者のメンタル・モデルは、

経営を行っていくうえで、不可欠な認知行動—たとえば、問題解決世推論—を左右し、組織の DC (Dynamic Capability) のミクロ的基礎をなす。とくに、経営者がメンタル・モデルを用いて認知活動を行うケイパビリティは MCC (Managerial Cognitive Capability: 経営者の認知ケイパビリティ) とよばれる」ものであり、DC の発展、企業変化への対応や業績パフォーマンスを左右するものだ。丸井グループは青井社長のリーダーシップの下、会社の持続可能性を超えて、共創をベースにサステナビリティ経営を実践している。分析の結果、谷口 (2022b) は「(1) 青井社長は、自分のおかれた現実や存在理由を素直に受け入れる覚悟の人、そしてカネもうけや勝ち負けといった世俗的な功利主義計算に煩わされることなく、強い意志で共創という高貴な理想をめざす超然の人であるという意味で「超人経営者」として特徴づけられること、(2) 彼の DMC の支柱であるメンタル・モデルは、劇的に変化する環境、共創のプラットフォームとしての会社、ステイクホルダーの利害調整者としての経営者、そして個人・会社・社会・地球の持続可能性といった要素によって構成されていることが明らかになった」と結論づけている。このように、丸井グループのサステナビリティ経営は青井社長を中心に ESG への取り組みを強化してきたことによって、国内外で際立つサステナビリティ経営を実践する企業として最高の評価を得るようになったのである。

3. マネジメント・コントロール研究

丸井グループのように、創業者一族の社長の強いリーダーシップの下、従業員、顧客、地域社会との関係を重視し、公正な労働条件、多様性と包摂性の促進など、社会的な責任を果たす企業は少なくない。環境・社会・経済の課題に対して、個別に対応するのではなく、事業活動と一体になって持続可能な状態を目指す総合的な経営アプローチが必要である。一方では、サステナビリティ経営は長期的な取り組みであるため、健全で効果的な経営アプローチを行うにはそのための仕組みや社内体制も必要となる。サステナビリティ戦略は、国内外の法規制や業界・技術の動向などの情報を集め、環境・社会・経済の観点から、これまでの既成概念に縛られず、未来を見据えた柔軟な視点が求められる一方、短期的にはコスト増につながる可能性があり、その成果はすぐに現れにくく、時間をかけた継続的な取り組みが求められる。またサステナビリティ戦略を立案する経営者だけでなく、個々の事業にかかわる従業員の意識を高めて、全社一丸となってサステナビリティ戦略の実行に取り組まなくてはならない。企業は、サステナビリティ戦略を実現していくためには、この戦略を有効的かつ効率的に策定・実行していくためのマネジメント手法や、効果的かつ確実に実行していくためのツールが必要となる。企業の経営戦略の策定及び実行を支援する仕組みはマネジメント・コントロール (Management Control, 以下 MC) という手法である。

企業のサステナビリティ経営における MC について検討するにあたり、企業における戦略全般に関する MC の理論研究について確認しておく。既存の MC の理論の中でも、主要な理論として、Simons (1994), Malmi and Brown (2008) を取り上げる。Anthony (1965) が現在でも多くの研究に取り上げられる重要な理論である。一方、ビジネス環境の変化に伴い、より複雑かつ機動的な戦略の実行を目指して提唱されてきたのが Simons (1994), Malmi and Brown (2008) である。

3.1 Simon 理論

MC という概念を使い始めたのは Anthony (1965) である (伊丹, 1978)。Anthony (1965) は、

組織の経営管理活動を①戦略的計画 (Strategic Planning) ②マネジメント・コントロール (Management Control) ③オペレーショナル・コントロール (Operational Control) の3つからなるものと捉えている。Anthony (1965) によれば、MC は、マネジャーが組織の目的を達成するために確実に資源を効果的かつ効率的に取得し、活用することを確保するプロセスであり、戦略の実行を目的とした活動である。MC にはトップ・マネジメントも関与するが、その主体は組織のマネジャーであるミドルマネジメントである (Anthony (1965))。MC の目的について、横田・金子 (2014) は「組織の中にある事業組織ごとの活動と、全体組織の目標とが整合性をもち、事業組織の活動が組織全体の目標や戦略を達成に導くこと」であり「組織全体が目指している「全体最適」に各事業組織を導くこと」であると指摘している。組織の上位者が下位者に業務プロセスをコントロールする権限を与えている場合、下位者はトップが策定した組織の戦略や目標に適うように業務プロセスをコントロールし、そのパフォーマンス (業績, 成果) をフィードバックとして受け取り、その情報をもとに分析する。上位者も、下位者にフィードバックされた情報に基づき、現場に対して必要なコントロールを指示・支援していくのである。

Anthony (1965) の理論を会計以外の機能やコントロールの方法の観点において拡張した研究の代表的なもののひとつが Simons の研究である (横田他, 2016)。Simons (1994) は、有効な戦略の策定と実行にあたっては「伝統的な」命令とコントロールでは不足し、「創造性や社員の自主性」が不可欠となることを指摘している。Simons (1994) によれば、MCS は「マネジャーが組織行動のパターンを維持または変更するために活用する、情報をベースとした公式的な手順と手続き」である。そして Simons (1994) は、マネジャーがこのシステムを的確に活用するために理解すべき概念として、4つのコントロール・レバーによるフレームワークを提唱した。

- ・信条のシステム：新たな機会探索を鼓舞し、方向づけるために活用される
- ・双方向型のコントロール・システム：組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出につなげるために活用される
- ・事業倫理境界のシステム：機会探索の行動に境界を設定するために活用される
- ・診断型のコントロール・システム：特定の到達目標達成に向けて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用される

これら4つのコントロール・レバーのうち、双方向型のコントロール・システムは「戦略面での不確実性」(自社の現在の戦略に対して脅威を与えたり弱体化させたりする恐れがある不確実性および不測現象) をコントロールするために活用され、上層部と現場との議論と対話をベースに、組織学習を通し、結果として MC やタスク・コントロールの過程で創発戦略が生まれると、Simons (1994) は主張している。Anthony (1965) をベースとして創発戦略の発生を組み込んだ MC のモデルを Simons (1994) は示しており、上位者からの命令というコントロールだけではなく、創発戦略の実行を含めた戦略的 MC が有効であることを櫻井 (2019) は指摘している。

このように、企業におけるマネジメント・コントロールの理論は、Anthony (1965) 以降、Anthony のモデルをベースとして用いながら、より複雑かつ機動的な戦略の実行を目指したものへと変化している。その中では「パッケージとしての MCS」を主張した代表的な論文に Malmi and Brown (2008) がある。

3.2 Malmi and Brown 理論

Malmi and Brown (2008) は、MCS を文化コントロール等の非財務かつ非公式的なコントロールを含めたパッケージとしてもつことであると主張している。すなわち MCS を「部下の行動や意思決定を組織目標や戦略と一致させるために、マネジャーが使用するすべての装置やシステム」(Malmi and Brown, 2008) と定義し、それらの MCS を公式的なマネジメント・コントロールの手段と、非公式的な手段の 2 種類を含めてパッケージとして扱うべきであると主張している (Malmi and Brown, 2008)。そのイメージは図 1 のとおりである。

Malmi and Brown (2008) によると、MCS は、公式的なコントロールに分類される「計画」「サイバネティック・コントロール」「報酬・給与」「管理コントロール」と、非公式的なコントロールに分類される「文化コントロール」の 5 つのシステムに構成される。これらのシステムは、個別に従業員の行動をコントロールする機能を果たすものの、その全体のコントロールは単一のシステムとしてではなく、システムのパッケージとして理解すべきである、と Malmi and Brown (2008) は主張する。「計画」は、設定された組織の目標に関連して達成すべき基準を提供し、組織のメンバーに期待される努力と行動のレベルを明確にするものである。通常は 12 か月以内だと「活動計画」、それを超える「長期計画」に分けられる (Malmi and Brown, 2008)。

「サイバネティック・コントロール」は達成すべき目標と活動の結果との差異を比較・差異分析することで、計画を修正・変更し、従業員の行動を変えていくものである (Malmi and Brown, 2008)。行動を目標にリンクさせ、パフォーマンスの差異に対する説明責任を確立することによって、サイバネティック・コントロールは意思決定を支援する情報システムから MCS に変わっていく。「予算」は許容範囲なレベルでの行動を計画する。「財務測定システム」は予算に対するパフォーマンスを評価し投資収益率や経済的付加価値など財務指標を用いて測定する。「非財務測定システム」は財務指標では測れないパフォーマンスの原動力となる非財務指標を用いて測定する。「混合測定システム」は財務・非財務的業績評価を行う包括的な MCS であるバランス・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下 BSC) などである。「報酬・給与」は組織内の個人とグループのモチベーションを向上させ、組織業績を高めることを目的としており、サイバネティック・コントロールに結びつく金銭的報酬と、文化的要素に結びつく心理的報酬の 2 種類がある (Malmi and Brown, 2008)。「管理コントロール」は、個人とグループを組織化して行動を監視し、従業員の行動に対する責任の所在を特定し、業務遂行の手順や方法を指定するプロセスを通じて従業員の行動をコントロールするものであ

文化コントロール						
クランコントロール		価値による コントロール			シンボル基準の コントロール	
計画		サイバネティック・コントロール				報酬・給与
長期計画	活動計画	予算	財務測定 システム	非財務測定 システム	混合測定 システム	
管理コントロール						
ガバナンス構造		組織構造			方針と手続き	

図 1 パッケージとしての MCS (出所: Malmi and Brown (2008) に基づき筆者作成)

る (Malmi and Brown, 2008)。「ガバナンス構造」は取締役会などの意思決定機関や管理部門、プロジェクトチームなど正式な権限と説明責任のラインが垂直方向と水平方向の両方で活動を調整できるようにするためのシステムも含む。「組織構造」は組織の設計と行動を規定する。「方針と手続き」は組織内の各種プロセスと行動を指定するためのポリシーと手順である。

「文化コントロール」のうち、「クラン・コントロール」は組織文化や帰属意識、伝統等の社会的特性、「価値によるコントロール」はクレドやステートメントといった組織の価値観や責任を伝えるもの、そして「シンボル基準のコントロール」は組織が特定の文化を育むために建物やワークスペースの設計や服装規定など目に見える形によって従業員の行動をコントロールする (Malmi and Brown, 2008)。

このように、Malmi and Brown (2008) は MCS に文化コントロール等の非財務かつ非公式的なコントロールを取り入れることを提案している点が特徴的である。パッケージとしての MCS は、各種のコントロール手段が組織目標の達成に向けて貢献するものであるという側面をもちながら、それらの手段の中には性質の異なるものが併存している。MCS のパッケージ導入に際しては、コントロール手段間のバランスを十分に吟味することが必要である。

4. サステナビリティ経営におけるマネジメント・コントロール

前節では、既存の MC 研究の理論として Simons (1994), Malmi and Brown (2008) を取り上げた。Anthony (1965) が多くの研究に取り上げられる重要な理論である一方、ビジネス環境の変化に伴い、より複雑かつ機動的な戦略の実行を目指して提唱されてきたのが Simons (1994) や Malmi and Brown (2008) の MC であった。既存の MC 研究が進む中で、サステナビリティ経営における MCS に関する研究は現状どのようになっているだろうか。本節では、サステナビリティ経営におけるマネジメント・ツールとして研究がなされている BSC と、サステナビリティ・バランス・スコアカード (Sustainability Balanced Score Card, 以下 SBSC) に関する研究について見ていく。

4.1 サステナビリティ経営におけるマネジメント・ツール：BSC と SBSC

竹原他 (2016) は、サステナビリティ戦略と MC との関係やそのプロセスを明らかにし、サステナビリティ戦略を推進するマネジメント・ツールとして、サステナビリティの視点を加味した新たな MC の方法を検討している。MC の概念的フレームワークとして、MC の概念と MC プロセスについて概説したうえで、サステナビリティ戦略の策定・実行とそのマネジメントを実践的に推進していくためのツールとして、ISO14001, ISO26000, CSR スコアカード, BSC, SDGs を取り上げて、サステナビリティ・マネジメント・コントロール (Sustainability Management Control, 以下 SMC) の方法を明らかにしている (表1)。

曹 (2018) は、企業のサステナビリティ経営戦略を達成するための管理会計ツールとして BSC を位置づけ、その中でも特にサステナビリティ経営に対応した SBSC に着目し、その発展経緯、意義、機能を明らかにしながら、SBSC を核とした企業のサステナビリティ経営モデルの構築を試みている。1992年に Kaplan と Norton が提唱した BSC は企業戦略と整合性を重視し、業績評価と戦略マネジメントのシステムとして発展してきた。BSC は、環境や社会指標を統合した業績評価と個人の報酬制度と結合できる可能性があること、有効な組織変革フレームワークとして利用できること、BSC

表1 サステナビリティ・マネジメント・コントロールの方法（出所：竹原他（2016））

ツール	概 要	マネジメント・コントロール
ISO14001	国際標準化機構（ISO）が策定した環境に関するマネジメントシステム規格	戦略的計画あるいは戦略策定、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールあるいはタスク・コントロールのプリセスにかかわるシステム
ISO16000	あらゆる種類の組織を対象にした社会的責任に関する手引きとして ISO が発行した国際規格	トップが主導する「戦略策定」及びミドルが主導するマネジメント・コントロールの「目標」と「計画・予算」で活用されるガイドライン
CSR スコアカード	サステナビリティ戦略の重点分野をしコアカード化、その進捗状況を把握し管理	トップが決定した方針や達成すべき目標をスコアカードの項目として社内で共有・管理
BSC	財務・顧客・業務プロセス・人材と変革の4つの視点を設定し、これらをバランスさせながら組織全体に業績評価を促す戦略系マネジメントシステム	企業がサステナビリティの視点を BSC の4つの視点のそれぞれに加えて PDCA サイクルを回しながら管理すれば、サステナビリティ戦略に基づくさまざまな活動を進捗管理できるモデル
SDGs	国連が2015年に定めた世界の開発目標	企業が経営に有効に取り込み、その活動を推進することを支援するためのガイドラインである「SDG コンパス」を通してマネジメント・コントロール・プロセスに取り込んで SMC を推進

の戦略マップを通じて企業全体に戦略に対する理解を啓発し意識を高揚することができること、企業が外部のステークホルダーとの良好な関係を構築することに役立つことを挙げて、曹（2018）は「BSC が戦略マネジメントと業績評価のツールとして、サステナビリティ経営に適用できる可能性がある」と主張している。一方では、サステナビリティ経営における従来の BSC の問題点として、1つは BSC と経済・環境・社会的価値との関係性の問題があり、「従来の BSC を導入した企業は、売上高と利益などの増加で示される経済的成長を最優先し、外部ステークホルダーが関心を持つ環境的・社会的業績を経済的業績と同等に重視していない。そのため、従来の BSC はサステナビリティ経営戦略のトリプル・ボトムラインの理念に十分適合しない懸念がある」と、曹（2018）は指摘している。2つめは BSC とステークホルダーとの関係性の問題があり、「従来の BSC は、従業員と顧客などの事業活動と直接関連したステークホルダーとの関係を構築することに偏重・・・（中略）・・・逆に、地域住民、NPO/NGO と社会などの企業外部の間接的なステークホルダーへの考慮が不十分である。そのため、より広い範囲のステークホルダーを考慮した BSC モデルを構築する必要がある」と曹（2018）は指摘している。これらの2つの問題点に対応するために、新たな BSC モデルとして「2000年代初頭から、BSC に基づく SBSC についての研究が展開されてきた」（曹，2018）経緯を先行研究のレビューを通じて明らかにしている。その結果、SBSC は「サステナビリティ経営戦略の可視化、サステナビリティ経営の業績評価を可能にすること、サステナビリティ報告とのリンク、サステナビリティ・マネジメント・コントロールとのリンク、ステークホルダー・マネジメント」（曹，2018）の5つの機能が期待されていることを明らかにした。そのうえで、サステナビリティ経営戦略のマネジメント・プロセスと、企業内部のサステナビリティ業績評価とその管理、外部へのサステナビリティ情報開示という2つの情報の流れを整理し、SBSC に基づくサステナビリティ経営モデルの構築を試みている。

また、曹（2019）はサステナビリティ戦略とサステナビリティ業績評価及び報酬制度をリンクさせることができるマネジメント・ツールについて検討している。すなわち「サステナビリティ業績の定

義とその評価・管理の重要性を究明した上で、サステナビリティ業績管理・評価を支援する BSC すなわち SBSC」(曹, 2019) に焦点をあてて、国内外の先行研究及び導入事例を踏まえてサステナビリティ経営におけるサステナビリティ業績評価・管理の役割やサステナビリティ業績評価・管理ツールとしての SBSC の機能と有用性を示している。サステナビリティ業績を「経済的業績, 環境的業績, 社会的業績を統合した指標」と定義し, またサステナビリティ業績評価・管理は「経済・環境・社会の相互作用を評価, 管理すること」と定義し, ①サステナビリティ経営における戦略目標と経営成果をリンクさせ, 企業のサステナビリティ経営の継続と持続的な成長を促進すること, ②自社のサステナビリティ業績を適正に評価・管理し, それに関する透明かつ公正な情報を開示することがサステナビリティ業績評価・管理が果たす役割であると, 曹 (2019) は指摘している。しかしながら, これらの機能を果たすマネジメント・ツールは必ずしも多くなく, 最も有力なツールとして BSC 及び SBSC を位置づけている。とりわけ SBSC は「サステナビリティ業績・評価・管理における戦略目標, 目標値と KPI の設定, アクションプランの策定と実行, および企業経営資源の配分と効率化に役立つ情報を提供することができる」(曹, 2019) マネジメント・ツールであると位置づけ, サステナビリティ業績の測定と評価及び改善への支援だけでなく, サステナビリティ業績と報酬制度との連動への支援もできるツールであると, ゼネラルグループの個人 BSC の事例を挙げながら指摘しつつ, 社内コミュニケーションの円滑化への支援により「従業員エンゲージメントを向上させて, 最終的に企業全体のサステナビリティ業績の評価・管理を支援する役割が期待されている」(曹, 2019) と SBSC の機能について整理している。

4.2 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム

MCS 研究では, MCS をパッケージとして捉えて, 各種のコントロール手段が組織目標の達成に向けて貢献するものとし, サステナビリティ経営における MCS を分析対象とする研究も蓄積されてきた。中でも, サステナビリティ経営の実行に活用されるパッケージとして MCS をサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム (Sustainability Management Control System, 以下 SMCS) として研究がなされてきた。

金 (2020a) は SMCS を「CSR 経営に従業員の行動を合致させるために, マネジャーが活用する複数のシステム」(金, 2020a) と定義し, SMCS に関する文献調査と, SMCS 研究の現状と将来の研究課題を明らかにしている。その結果, ① SMCS 活用の影響要因, ② SMCS の活用実態, ③公式的なコントロール手段と非公式なコントロール手段の関係, ④既存の MCS と SMCS の統合, ⑤ SMCS 活用が企業に与える影響, の5つのテーマがあること, また研究課題として, ① SMCS 活用の影響要因について, 先行研究で議論されてきた要因 (規制, 規範などの制度的要因, ステークホルダーの環境問題と社会問題への関心, 環境戦略など) 以外の影響要因 (マネジャーのコミットメント, コーポレートガバナンスなど) を検証すること, ②分析方法において, 社会的活動まで包括できる SMCS のサーベイ調査が必要であること, ③公式的な SMCS と非公式な SMCS の関係に加えて, SMCS を構成する複数のコントロール手段間の関係や統合形態が企業パフォーマンスに与える影響を解明すること, ④ SMCS 活用及び変化を長期的に調査すること, を金 (2020a) は挙げている。

その研究課題のうち, 金 (2020b) は, Simons (1994) のフレームワークを分析の視点に置き, 制度的要因, SMCS の活用, 企業パフォーマンスの関係について, 東洋経済新報社の CSR 企業総覧に

掲載されている日本企業を対象として行った質問票調査に基づく実証分析を行っている。その結果、日本企業における SMCS の活用において、制度的要因が SMCS 活用に影響を与えること、SMCS 活用が企業 CSR パフォーマンスを向上させるとともに間接的に財務パフォーマンスの向上にも影響を与えることを明らかにしている。

また、SDGs や地球環境、自然資本への関心の高まりから「サステナビリティ会計」や「エココントロールシステム」に関する研究も行われている。岡・呉（2021）は1990年第以降環境会計に関する研究が進む一方で、実際に環境会計を導入する企業は増加していないことから、「2030年まで残り10年をきり、SDGs を達成するためには、自然財産を可視化し開示する会計システムが不可欠である」と認識し、「従来の企業会計に未来情報である自然資本や社会的費用までも認識対象とする新たなサステナビリティ会計の必要性」を提唱している。ここでは「サステナビリティ会計とは、企業のサステナビリティ経営に資する会計とし、環境、経済、社会の3つの側面を同時実現することでSDGs社会を支援し、企業活動で得られた付加価値をすべてのステイクホルダーに対して分配することを目的とする会計」（岡・呉、2021）と定義づけており、従来の企業会計からコスト概念の拡張、利益概念の変容について説明している。コスト概念の拡張とは、これまでの企業会計が対象としてきた企業コストだけでなくライフサイクルコスト及び社会的費用も含むフルコストも対象として、外部不経済の内部化を検討するものである。また利益概念の変容とは、経営者や投資家に対して情報提供し分配してきた利益概念（売上総利益、営業利益など）から、多様なステイクホルダーに対しても分配するための付加価値へと変えていくものである。会計上、自然資本をどのように財務諸表に計上するかを検討し、社会的費用や自然資本を計算する手法が整理されつつあり、マルチステイクホルダーのための会計であるサステナビリティ会計へと展開する必要性を説いている。さらに、岡・呉（2023）では、サステナビリティ会計の構築に向けて社会的費用の内部化について、統合報告書を発行する日本企業を対象に自然資本経営・会計に関する質問票調査を行い、環境会計の現状や統合報告書における自然資本に対する取組み、企業会計における自然資本の位置づけなど分析・考察を行っている。ここでは、これまでの企業会計では社会的費用は範囲外であってが、サステナビリティ会計ではその内部化を検討すべきであり、目的と原価、測定と管理など考慮すべきであると結論づけている。そしてまた岡・呉（2024）では、サステナビリティ会計の中でも管理会計（内部管理目的）に焦点をあてて新たなコストマネジメントの方法について検討している。外部不経済である社会的コストという費用（フロー）を必要に応じて調査・測定するサステナビリティ管理会計は、サステナビリティ経営において必要であること、また社会的コストを自然資本（ストック）の費消として捉え、統合報告書に開示していく必要があることを岡・呉（2024）は説いている。ただ、2023年3月期から有価証券報告書にサステナビリティに関する考え方や取組みについて記載することが義務づけられるなど、「従来からサステナビリティ経営のため内部管理目的で作成されていた管理会計情報の外部報告化であり、今後SBSCなどサステナビリティ管理会計手法の開発が急がれる」（岡・呉、2024）のが実情であろう。

エココントロールシステムに関しては、金・東田（2022）がエココントロール研究の現状と課題について、サーベイ研究を分析対象とする研究を行っている。エココントロールとは「環境活動の様式を維持または変更するために、財務情報と環境情報を利用する公式かつ非公式な手続およびシステム」（金・東田、2022）である。MCSを企業の環境経営に拡張し、環境戦略の目標を設定し、戦略を遂行し、目標を達成するという一連のMCではMCSの活用が役立ち、パッケージとしてのMCSをエココン

トロールとし、これを分析対象とする研究が展開されてきたことを金・東田（2022）は明らかにしている。今後の研究課題として、①エココントロールを構成するコントロール手段間の関係を検証すること、②エココントロールの影響要因について、先行研究で挙げられていたステイクホルダーの圧力や環境戦略、組織規模、組織文化、環境不確実性などの要因以外の影響要因を仮説検証すること、③エココントロールの従属要因について、企業や研究機関などが提供しているデータを用いて組織パフォーマンスを測定すること、を金・東田（2022）は示している。さらに、金・東田・國部（2023）は、リソース・ベースド・ビューの視点から、エココントロールの活用と効果について研究している。日本企業を対象にした質問票調査から得たデータを用いて、環境経営、エココントロール、組織ケイパビリティ、環境パフォーマンスの関係を分析し、環境戦略の遂行を支援するエココントロールの活用は組織ケイパビリティを強化し、さらに環境パフォーマンスの向上に貢献することを明らかにした。

5. 終 わ り に

企業を取り巻く経営環境が大きく変化している中、新たな企業経営の在り方が問われるようになった。企業は利益のみを追求する経営から、環境面・社会面・企業統治も統合した経営すなわちサステナビリティ経営への転換が求められるようになり、今後ますます ESG に関する課題への取り組みと具体的な目標設定とその開示に対する重要性は高まると考えられる。本稿では、まず ESG に関する課題に取り組みながら持続可能な成長を目指す「サステナビリティ経営」及びこれに関連する概念を整理し、サステナビリティとは、サステナビリティ戦略とは何かを示した上で、株式会社丸井グループのサステナビリティ経営に関する研究を取り上げた。次に、サステナビリティ経営における MC の重要性について論じたうえで、企業における戦略全般に関する MC の理論研究から企業のサステナビリティ経営における MC 研究を見てきた。環境・社会・経済の課題を包括的に捉え、事業と一体化した持続可能な経営アプローチが必要であり、その取り組みは長期的で、法規制や技術動向を考慮しながら柔軟かつ未来志向であるべきである一方、短期的なコスト増も伴うため、企業全体が一丸となり、経営者や従業員が共に意識を高めることが重要で、効果的な戦略策定・実行を支援する仕組みである MC が求められる。既存 MC の理論の中でも Simons（1994）、Malmi and Brown（2008）を基礎におく MC 研究が進む中で、サステナビリティ経営におけるマネジメント・ツールとして BSC と SBSC を取り上げた。さらに MCS をパッケージとして捉えて、各種のコントロール手段が組織目標の達成に向けて貢献するものとし、サステナビリティ経営における MCS を分析対象とする SMCS 研究、そしてまた SDGs や地球環境、自然資本への関心の高まりから「サステナビリティ会計」や「エココントロールシステム」に関する研究へと展開されている。

日本企業がサステナビリティ経営への転換を求められる中で、サステナビリティ経営における MC 研究を進めることは極めて重要である。改訂コードは「我が国の上場会社による情報開示は、計表等については、様式・作成要領などが詳細に定められており比較可能性に優れている一方で、会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆる ESG 要素）などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡っては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もある」と指摘しているように、日本企業にとっては、非財務情報を単に記述するだけでなく、どのように MC に組み込んで管理し、適切な方法で開示していくのかは大きな課題である。また、サステナビリティ経営を志向する企業がどのような将

来への道筋を立てて、そこにはどのような課題やリスクがあり、それをどのようにコントロールしようとしているのか、を示すことが求められている。これまで見てきたように、先行研究はサステナビリティ経営における MC に関する研究は、理論的に適切なサステナビリティ戦略を立案し MCS に落とし込んで実行に移すには効果的であると考えられる MC の、いわば理論研究が中心となっており、実際にその進捗状況を的確に把握し成果を示している MC の、いわば事例研究は進んでおらず、その実態やメカニズムが解明されているとは言い難い。

MCS は、組織の目標達成に向けて組織メンバーの行動を効果的に調整し、組織の健全な運営に寄与する手法を追求する。これには、予算管理や業績評価などの複数のシステムの活用が含まれ、MCS の理論と実践は広く確立されている。一方で、サステナビリティ経営における MC に関する学術的な研究はまだ十分に展開されていない。特に、わが国の事例に焦点を当てると、この領域における研究は希少であり、MCS の実態や有効性についての洞察が不足している。サステナビリティ経営に関する MC 研究について、国内外の動向と現状を検討・把握し、その活用及び変化を探っていくことが今後の課題である。

注

- 1) 用語「ステークホルダー」に関しては、「ステイクホルダー」「ステークホルダー」の表記は他文献から引用した場合には原文のまま記述している。

参 考 文 献

- 青木 崇 (2020) 「企業価値創造を目指す日本企業の SDGs 実践とダイバーシティ経営の課題」『日本経営倫理学会誌』第27号, pp. 307-320
- 石田満恵 (2023) 「サステナビリティ経営をめぐる先行研究の分析」『横浜国際社会科学研究』第28巻第1号, pp. 1-19
- 伊丹敬之 (1978) 「マネジメント・コントロールについての覚書」『一橋大学研究年報, 商学研究』第20巻, pp. 69-112
- 岡 照二・呉綺 (2021) 「SDGs 社会におけるサステナビリティ会計の構想: 自然資本を中心に」『関西大学商学論集』第65巻第4号, pp. 19-38
- 岡 照二・呉綺 (2023) 「サステナビリティ会計の構築に向けた社会的費用の内外部化」『関西大学商学論集』第67巻第4号, pp. 1-14
- 岡 照二・呉綺 (2024) 「サステナビリティ管理会計における統合報告の適用可能性」『関西大学商学論集』第68巻第4号, pp. 1-12
- 株式会社東京証券取引所 (2021) 「コーポレートガバナンス・コード (2021年6月版)」<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf> (2024年8月19日閲覧)
- 金 宰弘 (2020a) 「サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の現状と課題—文献レビューによる考察—」『関東学園大学経済学紀要』第46集, pp. 17-30
- 金 宰弘 (2020b) 「日本企業におけるサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの活用—制度的要因の影響と企業パフォーマンスへの効果—」『原価計算研究』第44巻第1号, pp. 102-115
- 金 宰弘・東田 明 (2022) 「エココントロール研究の現状と課題—サーベイ研究を分析対象として—」『群馬大学社会情報学部研究論集』第29巻, pp. 1-23
- 小平龍四郎 (2021) 「ESG はやわかり」日経 BP
- 櫻井通晴 (2019) 『管理会計 (第7版)』同文館出版
- 棚橋慶太 (2022) 「ESG 投資と企業の非財務情報に関する研究の現状と課題—文献レビューによる考察—」『広島経済大学経済研究論集』第45巻第2号, pp. 13-28
- 竹原正篤・金藤正直・八木裕之 (2016) 「サステナビリティ戦略を推進するマネジメントツール」『横浜経営研究』第37巻第2号, pp. 30-45
- 谷口和弘 (2022a) 「丸井グループのサステナビリティ経営—(I) 事例研究—」『三田商学研究』第65巻第2号, pp. 11-25
- 谷口和弘 (2022b) 「丸井グループのサステナビリティ経営—(II) 分析—」『三田商学研究』第65巻第2号, pp.

27-44

松田千恵子 (2021) 「サステナブル経営とコーポレートガバナンスの進化」 日経 BP

馬奈木俊介 (2021) 「ESG 経営の実践 - 新国富指標による非財務価値の評価」 事業構想大学院大学出版部

横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西 靖・妹尾剛好 (2016) 「マネジメント・コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究」『原価計算研究』第40巻第2号, pp. 125-138

横田絵里・金子晋也 (2014) 『マネジメント・コントロール』有斐閣

Anthony, Robert (1965) "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis", Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Global Sustainable Investment Alliance [GSIA] (2020) Global Sustainable Investment Review, GSIA

Malmi, Teemu and David A. Brown (2008) "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions" *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, pp. 287-300

Simons, Robert (1994) "Levers of Control", Harvard Business School Press (サイモンズ R. 著, 中村元一, 浦島史恵, 黒田哲彦訳 (1995) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)

World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) Our Common Future, Oxford University Press